



## LE CAHIER DU MANAGEMENT

### — L'interview —



**STÉPHANE CARCILLO**  
ÉCONOMISTE



#### Parcours

► Stéphane Carcillo est directeur exécutif de la Chaire de sécurisation des parcours professionnels (Sciences Po et GENES, Groupe des écoles nationales d'Économie et Statistiques). Il est économiste senior à l'OCDE et professeur affilié au département d'économie de Sciences Po.

► Il est notamment l'auteur, avec Pierre Cahuc, de *Améliorer l'assurance chômage* (Presses de Sciences Po, 2014). Il vient de faire paraître, chez le même éditeur, dans la collection « Sécuriser l'emploi », *Des compétences pour les jeunes défavorisés - Leçons américaines*.

#### Lectures

- *The Better Angels of our Nature - Why Violence has Declined*, Steven Pinker, Penguin, 2012.
- *Thinking, Fast and Slow*, Daniel Kahneman, Penguin Books, 2012.
- *Our Kids - The American Dream in Crisis*, Robert Putnam, Simon and Shuster, 2015.

**E & C : Vous consacrez une grande partie de votre dernier ouvrage, aux programmes d'insertion des jeunes en difficulté aux États-Unis. Pourquoi particulièrement dans ce pays ?**

**STÉPHANE CARCILLO :** Pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'aux États-Unis ces programmes sont évalués de manière scientifique et rigoureuse. Cette approche a cours depuis une trentaine d'années. Elle est privilégiée notamment par les ministères (Éducation, Emploi) qui ont ainsi des arguments à faire valoir auprès du Congrès américain pour qu'il débloque des crédits. Celui-ci est généralement réticent à voter des crédits sociaux, sauf s'il existe des preuves irréfutables de leur utilité. On dispose ainsi de beaucoup d'évaluations sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas.

Autre raison : il y a beaucoup de programmes. L'approche américaine est souvent de donner des crédits pour tester des programmes avec des objectifs à atteindre. Les acteurs locaux les mettent ensuite

## « S'INSPIRER DES ÉTATS-UNIS POUR INSÉRER NOS JEUNES EN DIFFICULTÉ »

**Les États-Unis investissent chaque année des milliards de dollars dans des programmes innovants pour insérer dans l'emploi des jeunes en difficulté. Avec une réelle efficacité dont la France pourrait s'inspirer.**

œuvre comme ils le souhaitent. Cette diversité dans les approches nous apporte davantage d'enseignements.

Enfin, certains de ces programmes semblent bien fonctionner, avec des preuves plutôt convaincantes.

#### Qu'est-ce qui caractérise ces programmes ?

Leurs points communs sont la place donnée aux compétences non cognitives, le fort taux d'encadrement, l'adaptation aux besoins économiques locaux et le suivi post-programme. Qu'il s'agisse de Job Corps (programme fédéral national), de Year Up (destiné aux jeunes un peu plus qualifiés mais sans les compétences ciblées pour décrocher un job) ou de Youth Build (ciblé sur les métiers de la construction), on constate qu'ils ont tous ces quatre composantes. Beaucoup de temps est passé sur les compétences non cognitives : remotiver les jeunes en leur faisant redéfinir un projet professionnel et personnel, les faire travailler sur leur capacité à interagir avec les autres, à être résilients et persévérants, à faire preuve de curiosité...

Le lien avec les employeurs locaux est très important. Par exemple, dans Year Up, la part de financement privé est importante car les entreprises l'utilisent comme un prérecrutement. Le programme sélectionne les jeunes, les remet à niveau, les forme à des postes





© S. Cannasse

« L'ÉVALUATION  
EST INDISPENSABLE  
POUR COMPRENDRE  
CE QUI MARCHE  
ET CE QUI EST  
REPRODUCTIBLE. »

bien identifiés par les entreprises partenaires. Ces dernières ont aussi un avantage fiscal à le faire parce qu'il s'agit d'un programme d'éducation.

Tous les programmes ont un fort taux d'encadrement. Job Corps, par exemple, compte un professionnel pour quatre jeunes. Cela comprend tout le monde, y compris le personnel administratif car chacun est en interaction avec les jeunes. C'est essentiel pour ces jeunes aux situations familiales très défavorisées. Ils sont dans un environnement où l'on s'occupe d'eux, où l'on croit en eux. Ces programmes sont également intensifs et durent plusieurs mois. Enfin, le suivi post-programme est réel. Les jeunes continuent à être accompagnés après leur départ ; il s'agit de vérifier si tout se passe bien dans l'entreprise et de résoudre d'éventuels problèmes.

**Les États-Unis sont une société très inégalitaire. Ces programmes corrigent un peu les effets délétères (pauvreté, violence...) de la non-redistribution des richesses. On n'en est pas là en France...**

La France présente en effet des inégalités de revenus plus faibles qu'ailleurs et notamment qu'aux États-Unis. Mais notre système d'éducation reproduit et amplifie les inégalités parce qu'il est fondamentalement destiné à faire émerger une élite. Il s'agit de produire 20 % de très bons. En chemin, on laisse tomber les autres parce qu'on ne croit pas en eux. Sauf qu'on les retrouve à la fin, sans emploi. En France, il y a aujourd'hui 1,1 million de jeunes entre 25 et 34 ans qui n'ont décroché ni le bac ni un équivalent du bac à l'issue de leur parcours scolaire et n'ont jamais rattrapé ce retard.

**L'évaluation scientifique est un point fort des programmes d'insertion des jeunes en difficulté aux États-Unis. Vous estimez qu'il faudrait s'en inspirer en France...**

Oui. Il existe en France des programmes, qui, sur le papier, sont très similaires à ce que proposent les programmes américains : l'École de la deuxième chance, le programme Epide. Le problème, c'est qu'ils n'ont jamais été évalués. Or, tout est dans la mise en œuvre et, on le voit aux États-Unis, cela peut varier d'un centre à l'autre, en

fonction du public accueilli, de la qualité des enseignants, de l'environnement local, etc. L'évaluation est indispensable pour comprendre ce qui marche et ce qui est reproductible. Et une fois qu'un programme a été étendu, il faut vérifier à nouveau son efficacité. Aux États-Unis, un réseau important de chercheurs se consacre à l'évaluation de ces programmes. Ils s'appuient sur une méthodologie très proche de celle qu'on applique en médecine pour tester les médicaments, avec un groupe de control test (composé de jeunes qui ne participent pas au programme) pour comparer le devenir de ceux qui ont bénéficié du programme et de ceux qui n'en ont pas bénéficié. C'est de cette manière qu'on peut identifier un possible effet causal du programme.

**Cela ne pose-t-il pas un problème moral ?**

De toute façon, les programmes qui existent (École de la deuxième chance, Epide) ont très peu de places et sélectionnent, donc éliminent, des jeunes qui auraient pu en bénéficier. Ce n'est pas très équitable, ni même efficace : les jeunes sélectionnés sont souvent ceux qui présentent le moins de difficultés... et qui, pour certains d'entre eux, s'en seraient sortis probablement très bien sans l'école.

Je pense que la solution passe par une augmentation du nombre de places dans ces établissements en contrepartie d'une évaluation scientifique. C'est une solution gagnant/gagnant.

**La France est-elle en capacité de mener de tels programmes ?**

Oui. La France a de nombreux atouts pour le faire : un tissu associatif très important, des missions locales, des chercheurs de haut niveau en matière d'évaluation, une administration de haute qualité, capable de piloter ces programmes au niveau national de manière efficace et de suivre les évaluations. Aux États-Unis, le pilotage des programmes est confié à l'administration. Là aussi, il faut s'en inspirer car c'est une condition de pérennité – certains programmes ont plus de 30 ans d'existence. Alors que les politiques sont dans le temps court, davantage préoccupés par le traitement statistique du chômage que par un traitement profond qui améliore durablement les chances d'accès à l'emploi des jeunes.

PROPOS RECUEILLIS PAR VIOLETTE QUEUNIET